

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON AUDITOINTI

Tekijät **Helka-Liisa Hentilä, Kimmo Levä, Max Liikka, Auli Toom, Mira Huusko ja Mirella Nordblad, Jyväskylän yliopiston itsearviointi (toim.) Katja Mielonen ja Hanna-Leena Pesonen**

Auditointivuosi **2021**, Karvin julkaisu **2:2021**

Kieli **Suomi**

ISBN **978-952-206-626-8 pdf**

## 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Korkeakoulun itsearviointi

### Laadunhallinnan perusta ja menettelytavat

Yliopiston laadunhallinta on yhteisössä tunnetun vastuunjaon, hyviksi todettujen toimintatapojen ja käytänteiden sekä niihin kohdennettujen voimavarojen kokonaisuus. Laadunhallinnan menettelyin yliopisto ohjaa yhteisöään varmistamaan toiminnan laadun ja sen jatkuvan kehittämisen STAK-kehän (Suunnittelu–Toteutus–Arviointi–Kehittäminen) mukaisesti.



Kuvio 7 Jyväskylän yliopiston laatujärjestelmä

Laatujärjestelmän tavoitteet, menettelytavat ja vastuut on asetettu laatupolitiikassa. Rehtori vastaa yliopiston laadunhallinnasta ja nimeää laadunohjausryhmän. Yliopiston yksiköiden johtajat, koulutusneuvosto, tiedeneuvosto ja yhteisöllisen kehittämisen ryhmät vastaavat oman alueensa toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä.

Laadunhallinnan keskeinen toimintatapa on palautteeseen ja arviointeihin perustuva jatkuva ja ennakoiva kehittäminen, joka takaa toiminnan ja tavoitteiden mukaisten tulosten korkean laadun. Arviointimenettelyinä käytetään sisäisiä auditointeja ja itsearviointeja sekä ulkoisia arviointeja. Laadunhallinnan tilasta raportoidaan vuosittain hallitukselle ja rehtorille. Laadunohjausryhmä seuraa kehittämistoimenpiteiden toimeenpanoa.

## Laadunhallinta osana johtamista

Yliopiston strategian yhtenä läpileikkaavana teemana on jatkuva laadun parantaminen. Laadunhallinta on kiinteä osa strategista ja operatiivista johtamista sekä toiminnanohjausta.

Yliopistossa on toteutettu laajamittainen yliopistoyhteisöä ja sidosryhmiä osallistava strategian määrittely 2018–2019, ja myös strategian toimeenpanon hallintamallia on uudistettu. Strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen toimintamallin tavoitteena on vahvistaa yliopistossa jatkuvaan laadun parantamiseen tähtäävää toimintakulttuuria ja parantaa yliopiston kykyä tiedolla toimimiseen. Tiedon hyödyntäminen suunnittelussa, johtamisessa ja laajemmin toiminnassa mahdollistavat resurssien tehokkaamman käytön palvelemaan yliopiston ydintehtäviä, ja sitä kautta parantamaan tuloksellisuutta ja laatua.

Yliopisto on vahvistanut akateemista johtajuutta ja vararehtorit ja dekaanit ovat nykyisin päätoimisia. Rehtori, vararehtorit ja dekaanit muodostavat yliopiston johtoryhmän. Varadekaaneilla on yliopiston johtosäännössä määritelty, dekaanin päättämä vastuunjako tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan sekä koulutuksen alueilla. Laitoksen varajohtajilla on tiedekunnan mallia vastaava laitoksen johtajan päättämä vastuunjako. Johtoryhmätyöskentely on integroitu yliopiston suunnittelu-, kehittämis- ja raportointiprosesseihin. Johtamisjärjestelmän vahvistamisella pystytään aiempaa järjestelmällisemmin seuraamaan toiminnan laatua ja tarttumaan kehittämiskohteisiin.

Opiskelijoilla ja yliopiston johdolla on jatkuva keskusteluyhteys ylioppilaskunnan kautta. Rehtori, vararehtorit ja yliopistopalvelujen johtajat tapaavat ylioppilaskunnan edustajat säännöllisesti. Ylioppilaskunta myös arvioi johdon toiminnan vuosittain.

Yliopiston neuvostot ja muut uudistetut yhteisöllisen kehittämisen ryhmät on integroitu yliopiston johtamisjärjestelmään. Varadekaanit ja erillislaitosten johtajat muodostavat vararehtoreiden johtamat yliopiston tiedoneuvoston ja koulutusneuvoston, joiden strategisen tason toiminta on vahvistunut aiemmista neuvostoista, jotka koostuivat yksittäisistä opettajista ja tutkijoista, ja joiden kytkentä yksiköiden johtamiseen saattoi olla heikko.

Yliopisto on uudistanut toiminnanohjausjärjestelmän ja tehostanut tiedolla johtamistaan, mikä on luonut järjestelmällisyyttä toiminnan suunnitteluun ja seurantaan. Yksiköt tekevät strategioidensa pohjalta neljän vuoden suunnittelukaudelle toimintasuunnitelmat, joita tarkennetaan vuosittain. Tavoitteenasettelu ja kehittämistoimenpiteet perustuvat yliopiston strategian tavoitteisiin ja kehittämisohjelmiin, mistä käydään neuvottelut vuosittain rehtorin ja yksiköiden johdon välillä. Tavoitteissa ja kehittämistoimenpiteiden pohjana hyödynnetään laatujärjestelmän tuottamaa arviointi- ja palautetietoa. Tavoitteiden ja kehittämistoimenpiteiden saavuttamista seurataan yksiköiden vuosiraporteissa ja rehtorin ja yksiköiden johdon tuloskeskusteluissa. Tuloskeskustelut ovat tärkeä osa tiedolla toimimista sekä vuoropuhelua yksiköiden ja yliopiston johdon välillä. Henkilöstön kanssa käydään vuosittain tavoitekeskustelut, joissa asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet suhteessa yksikön strategisiin tavoitteisiin.

#### **Vahvuudet**

Laatupolitiikkaan kirjattu vastuunjako on selkeä

#### **Kehittämiskohteet**

Johdon jatkuvaa perehdytystä laatupolitiikkaan ja laatu-kulttuurin ylläpitämiseen on kehitettävä ja lisättävä erityisesti johdon vaihtuessa

Toiminnanohjausprosessia ja johtamisjärjestelmää on kehitetty ja näihin liittyvät vastuut selkeytetty

Auditointien ja sisäisten arviointien jälkiseuranta on osana yliopiston varmennustoimintaa

Uudistetun yliopiston strategian ja tavoitteiden jalkauttaminen yksilötasolle

Uudistuvassa toimintakäsikirjassa toiminnanohjaus ja johtamisjärjestelmä yhdistetään entistä vahvemmin laadunhallintajärjestelmään

Laadunhallinnan katselmusta johdolle kehitetään osana vuosiraportointia ja strategian seurantaa